

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ БАНКУ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

**Tymoshyk Nataliia, PhD (Economics), Associate Professor
Antoniuk Pavlo**

CORPORATE STRATEGY OF THE BANK AT THE DIFFERENT LIFECYCLE STAGES

Оскільки формування технологій управління фінансами банку повинно здійснюватися в межах обраних стратегій та узгоджуватися з ними, вважається доцільним обґрунтувати стратегічний вибір банку на кожній із стадій його життєвого циклу.

Зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі кредитно-фінансових установ в контексті євроінтеграційних процесів спонукають їх до переходу від традиційних моделей управління до більш дієвих. Банківські установи вимушені переорієнтовувати свою управлінську діяльність на стратегічний напрям. Використання стратегічних прийомів в поєднанні із стратегічною гнучкістю виступає запорукою ефективних управлінських рішень.

Визначення змісту майбутньої стратегії кредитно-фінансових установ, зокрема пріоритетних завдань і напрямів дій, а також шляхів їх реалізації є вкрай необхідним не лише для конкретних суб'єктів господарювання фінансової сфери, але й для економіки країни вцілому. Конкуренція на ринку банківських послуг залишається на високому рівні незважаючи на різке скорочення кількості комерційних банків в останній період та кризові економічні явища в Україні, що також змушує ретельно зважувати стратегічні напрями розвитку.

Ситуація ускладнюється ще й тим, що вітчизняні банки перебувають у стані постійної адаптації до змін державного регулювання банківського сектору з боку держави в той час коли необхідно враховувати стадію життєвого циклу власного розвитку та реформування корпоративної стратегії відповідно до цих змін.

Аналізуючи статистичну інформацію щодо діяльності банків виявлено, що впродовж 2014-2016 років 82 банки були виведені з ринку, зокрема 17 банків були виведені з ринку в 2016 році, 2 з яких банки обрали шлях самоліквідації. Загалом на сьогодні у категорії неплатоспроможних перебуває 4 банки, у стадії ліквідації – 78 банків.

Дослідження стратегічної активності вітчизняних банків показав, що у 9 банків стратегія взагалі не визначена, а у значної кількості банків вона сформульована недостатньо

чітко, наприклад, як «сприяння економічному розвитку держави», «надання кредитно-фінансової підтримки розвитку економічних відносин», що не дає можливості визначити тип стратегії, якої дотримується банк та які саме напрями розвитку є для нього пріоритетними.

Банківські установи, як фінансово-кредитні посередники мають ряд принципово відмінних ознак діяльності від інших суб'єктів підприємницької діяльності, обумовлені їх специфікою здійснюваних операцій. Як наслідок стадії життєвого циклу та процес вибору стратегії має також принципово відрізнятися і бути адаптовані до банківської діяльності.

Здійснювані до цього часу дослідження різними авторами концентрують увагу лише на конкурентних стратегіях. Зокрема відзначається, що на стадіях дитинства та зростання застосовується стратегія зростання, на стадії зрілості – стратегія стабілізації, на стадії спаду – стратегія скорочення. Такий підхід стверджує, що обрана стратегія є критерієм віднесення фінансово-кредитної установи до певної стадії життєвого циклу її розвитку. Враховуючи специфіку діяльності фінансових посередників і характер їхніх продуктів це призводить до невідповідності в ідентифікації етапу розвитку та обраним стратегічним напрямом.

Доцільно визначити і застосувати ті корпоративні стратегії, які відповідають стадіям життєвого циклу властивих фінансово-кредитним установам. Стадії створення відповідає стратегія концентрованого зростання, в свою чергу екстенсивному зростанню відповідає стратегія експансивного зростання, відповідно стадії інтенсивного зростання доцільно застосування диверсифікованого зростання, на стадії зрілості диверсифікованого зростання та стабілізації і на завершальній стадії спаду запроваджується поєднання стратегій переорієнтації, «Відсікання зайвого», «Збору врожаю» та ліквідації.

Конкурентні стратегії також необхідно адаптувати до банківської діяльності. Вибір конкретної конкурентної стратегії (лідерства за низькими витратами, диференціації або фокусування) поєднується із пріоритетністю певної конкурентної переваги або їх комбінацій, завдяки яким керівництво банку матиме змогу ефективно позиціонувати його на ринку. Концентрація уваги на лідерстві продукту, операційному вдосконаленні або ефективній взаємодії із споживачем обумовлює необхідність удосконалення відповідних внутрішніх бізнес-процесів банку. Для запровадження певної стратегії необхідно розробити та деталізувати відповідні заходи та програми робіт у наперед визначених напрямках. На управлінському рівні банку (рівень корпоративної стратегії) контроль за реалізацією обраної конкурентної стратегії реалізується на основі показників частки операційних витрат в загальних витратах банку (лаговий показник для оцінювання стратегії абсолютного лідерства у витратах), частки нових продуктів в продуктовому ряді банку (лаговий показник для оцінювання стратегії диференціації або лідерства продукту) та частки операційних витрат в загальних витратах банку / частки нових продуктів в продуктовому ряді банку в залежності

від обраного напрямку фокусування в орієнтації на конкретний сегмент ринку або групу споживачів (фокусування за рахунок низьких витрат або за рахунок диференціації).

Таким чином, за результатами узагальнення та аналізу наявних підходів до вибору стратегій відповідно до етапів життєвого циклу організацій та їх адаптації до специфіки банківської діяльності сформовано перелік стратегій, які відповідають стадіям життєвого циклу банківської установи: стадії створення – стратегія концентрованого зростання; стадії екстенсивного зростання – стратегія експансивного зростання; стадії інтенсивного зростання – стратегія диверсифікованого зростання; стадії зрілості – стратегія диверсифікованого зростання (якщо є наміри повернутися на стадію зростання) або стабілізації (якщо пріоритетним є збереження та закріплення існуючих позицій); стадії спаду – стратегії переорієнтації або «відсікання зайвого» у разі прагнення відновити життєдіяльність та стратегії збору врожаю або ліквідації у разі закриття бізнесу. Запровадження такого поєднання стратегічних напрямів розвитку банків дозволить уникнути дисбалансу у їхній концепції діяльності.